

VELEUČILIŠTE „NIKOLA TESLA“ U GOSPIĆU

Petra Bujan

PORTOFOLIO STRATEGIJA

PORTFOLIO STRATEGY

Završni rad

Gospić, 2016.

VELEUČILIŠTE „NIKOLA TESLA „ U GOSPIĆU

Poslovni odjel

Stručni studij ekonomika poduzetništva

PORTOFOLIO STRATEGIJA

PORTFOLIO STRATEGY

Završni rad

MENTOR

dr.sc.Vlatka Ružić, dipl.oec

STUDENT

Petra Bujan

MBS: 2962000565/13

Gospić, srpanj 2016.

Veleučilište „Nikola Tesla“ u Gospiću

POSLOVNI odjel

Gospić, 11. 04. 2016.,

Z A D A T A K

za završni rad

Pristupniku PETRI BUJAN MBS: 2962000565/13

Studentu stručnog studija Ekonomike Poduzetništva izdaje se tema završnog rada pod nazivom
PORTOFOLIO STRATEGIJA

Sadržaj zadatka :

1. Uvod

2. POJAM STRATEGIJE

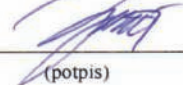
3. PET GENERIČKIH KONKURENTSKIH STRATEGIJA

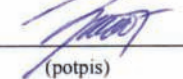
4. RAZINE STRATEGIJA

5. PORTOFOLIO STRATEGIJA

6. ZAKLJUČAK

Završni rad izraditi sukladno odredbama Pravilnika o završnom radu Veleučilišta „Nikola Tesla“ u Gospiću.

Mentor: DR. SC. VLATKA RUŽIĆ zadano: 11. 04. 2016., 
(ime i prezime) (nadnevak) (potpis)

Pročelnik odjela: DR. SC. VLATKA RUŽIĆ predati do: 30. 09. 2016., 
(ime i prezime) (nadnevak) (potpis)

Student: PETRA BUJAN primio zadatak: 11. 04. 2016., Bujan Petra
(ime i prezime) (nadnevak) (potpis)

Dostavlja se:

- mentoru
- pristupniku

IZJAVA

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom PORTOFOLIO

STRATEGIJA izradio/la samostalno pod

nadzorom i uz stručnu pomoć mentora DR. SC. ULATKE RUŽIĆ.

Ime i prezime

Bujan Petar
(potpis studenta)

SAŽETAK

Tema ovog rada je Portofolio strategija. Kao takav, rad obrađuje strategiju kao pojam, strateški menadžment, proces izrade i provedbe strategije te strategijsko planiranje. Također, u radu je obrađeno pet generičkih konkurentskih strategija koje su izuzetno bitne za uspješno konkuriranje i ostvarivanje konkurentске prednosti nad konkurentima. Važno je istaknuti kako strategija ima i svoje razine, globalnu razinu, razinu poslovnih jedinica te razinu poslovnog funkcijskog područja. U radu je obrađena cjelina koja se isključivo bavi portofolio strategijom, koja vrši alokaciju i raspodjeljuje sredstva grupe između različitih poslovnih jedinica s osnovnim ciljem da se ubrza postizanje strateških poduzetničkih ciljeva grupe. Obrađene su također i portofolio matrice, BCG matrica industrijskog rasta i tržišnog udjela, McKinsey / GE matrica industrijske privlačnosti i poslovne snage te ADL - portofolio matrica životnog ciklusa industrije i konkurentskog položaja.

Ključne riječi: strategija, portofolio strategija, portofolio matrica

ABSTRACT

Topic of this work is Portfolio strategy. The paper as such analyzes the strategy as a term, strategic management, process of strategy production and implementation and strategic planning. Also, the study includes five generic competitive strategies that are extremely important for successful competition and achieving competitive advantage over its competitors. It is important to point up that the strategy has its levels, the global level, the level of business units and functional areas of the business. In this paper the unit deals only with portfolio strategy that performs the allocation of funds and distributes the group between different business units in order to accelerate the achievement of strategic business group objectives. Portfolio matrix is also processed just as BCG industrial growth and market share matrix, McKinsey / GE industrial attractiveness and business strength matrix and ADL - portfolio matrix of industry life cycle and competitive position.

Keywords: strategy, portfolio strategy, portfolio matrix

SADRŽAJ

1. UVOD	1
2. POJAM STRATEGIJE.....	3
2.1. Strateški menadžment.....	7
2.2. Proces izrade i provedbe strategije.....	8
2.2.1. Prva faza: Izrada strateške vizije.....	9
2.2.2. Druga faza: Utvrđivanje ciljeva	10
2.2.3. Treća faza: Izrada strategije za ostvarivanje ciljeva i vizije	10
2.2.4. Četvrta faza: implementiranje i provođenje strategije	11
2.2.5. Peta faza: iniciranje korektivnih prilagodbi.....	12
2.3. Strategijsko planiranje	12
3. PET GENERIČKIH KONKURENTSKIH STRATEGIJA.....	15
3.1. Strategija low-cost dobavljača	16
3.2. Strategija diferencijacije	17
3.3. Strategija best-cost dobavljača.....	18
3.4. Strategije fokusiranja (strategije tržišne niše).....	18
4. RAZINE STRATEGIJA	20
4.1. Globalna strategija (razina cjelokupnog poduzeća)	22
4.2. Poslovna strategija (razina poslovnih jedinica)	25
4.3. Funkcijske strategije (razina poslovnog funkcijskog područja)	25
5. PORTOFOLIO STRATEGIJA	26
5.1. Portofolio analiza	26
5.2. Portfolio matrice.....	27
5.2.1. BCG matrica industrijskog rasta i tržišnog udjela	28
5.2.2. McKinsey / GE matrica industrijske privlačnosti i poslovne snage	32
5.2.3. ADL portfolio matrica životnog ciklusa industrije i konkurentskog položaja ...	35

6. ZAKLJUČAK.....	39
POPIS LITERATURE	41
POPIS SLIKA.....	43

1. UVOD

Portofolio strategija se bavi alokacijom sredstava radi osiguranja najbolje bilance u jednoj grupi poduzeća. Pomoću ove strategije poduzeće vrši alokaciju i raspodjeljuje sredstva grupe između različitih poslovnih jedinica s osnovnim ciljem da se ubrza postizanje strateških poduzetničkih ciljeva grupe. Portofolio strategija je investicijska strategija za ograničeno održavanje likvidnosti te disperziju u druge oblike imovine.

1.1. Predmet i cilj rada

Predmet završnog rada je portofolio strategija te njene faze planiranja.

Cilj završnog rada je upoznati se sa portofolio strategijom te analizom iste. Također, tu su i portofolio matrice koje imaju veliku ulogu pri menadžerskom odlučivanju.

1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja

U izradi završnog rada korištena je dostupna stručna literatura, web članci i prezentacije te ostali internetski izvori.

1.3. Struktura rada

Rezultati završnog rada prikazani su kroz šest poglavlja.

U **Uvodu** su navedeni predmet i cilj rada, izvori podataka, metode prikupljanja te struktura rada.

Drugi dio rada, **Pojam strategije**, govori o raznim definicijama strategije, te o tome što strategiju čini dobitnom. Tu su navedene i definicije strateškog menadžmenta te prikazane i pojašnjene faze procesa izrade i provedbe strategije. Na samom kraju ovog poglavlja pojašnjeno je strategijsko planiranje, cilj planiranja te elementi strategijskog planiranja.

Treći dio rada, pod naslovom **Pet generičkih konkurentskih strategija**, definira pet različitih konkurentskih pristupa. Svaki od ovih pristupa zauzima drukčiju tržišnu poziciju te zahtjeva različite pristupe vođenju.

U četvrtom dijelu s naslovom, **Razine strategija**, analizirane su tri razine strategija koje svako poduzeće ima, a to su razina cjelokupnog poduzeća, razina poslovnih jedinica te razina poslovnog funkcijskog područja.

Portofolio strategija, peti dio rada, navodi razne definicije portofolio strategije, navodi i objašnjava pet faza planiranja portofolio strategije. Tu je objašnjena i portofolio analiza. Na samom kraju ovog poglavlja pojašnjene su portofolio matrice, BCG matrica industrijskog rasta i tržišnog udjela, McKinsey / GE matrica industrijske privlačnosti i poslovne snage te ADL - portofolio matrica životnog ciklusa industrije i konkurentskog položaja.

Zaključak je šesti, završni dio rada te sinteza svega što je navedeno u radu.

2. POJAM STRATEGIJE

Strategija predstavlja definiranje osnovnih pravaca razvoja poduzeća i način ostvarenja ciljeva u određenom vremenskom razdoblju. (Dujanić, 2006.)

Strategija izvire iz ciljeva. Cilj organizacije je da predstavi svoje ciljeve a zatim da formulira aktivnosti koje su potrebne za njihovo ostvarenje. Strategija je izvorno vojna koncepcija, što pokazuje i njezina etimologija: to je složena riječ nastala od starogrčkih pojmova stratos (vojska) i -agein (voditi). (<http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/2014-1-%20Uvod%20u%20strate%C5%A1ki%20menad%C5%BEment.pdf> , 11.05.2016.)

U prvotnom i doslovnom značenju strategija znači „zapovijedanje vojskom“ i dugo se upotrebljavala isključivo u vojnoj terminologiji. (<http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/2014-1-%20Uvod%20u%20strate%C5%A1ki%20menad%C5%BEment.pdf> , 11.05.2016.) To je dakle plan koji se primjenjuje da bi se ostvarili željeni rezultati u borbi s protivnicima.

Strategija poduzeća je plan igre koji uprava koristi za porast poslovanja, zadobivanje tržišne pozicije, privlačenje kupaca i ugađanje istima, uspješno konkuriranje, vođenje svojih operacija i postizanje željenih ciljeva. (Thompson, Jr. , Strickland III., Gamble, 2008.)

Naravno da se svi menadžeri pri strateškom razmišljanju suočavaju s tri temeljna pitanja: Gdje smo sada? Ovo pitanje daje odgovor koji se tiče tržišnog položaja poduzeća, konkurentskog pritiska, trenutne uspješnosti, snaga te slabosti. Pitanje: Kamo želimo stići? Tiče se smjera kojem uprava vjeruje da bi poduzeće trebalo ići. I posljednje pitanje: Kako ćemo do tamo doći? Daje odgovor koji upućuje na izradu i provedbu strategije koja će poduzeće dovesti na onaj položaj na kojem ono želi biti i to sa položaja na kojem je poduzeće bilo. Osim toga, strategija treba uključiti razmatranje kako naše poduzeće može stvoriti, ili u najmanju ruku, pripremiti se na industrije budućnosti, istodobno vodeći računa o postojećim djelatnostima.

Strategija je, po jednom od određenja, objedinjavajući okvir koji daje koherenciju i usmjerenje akcijama poduzeća kako bi se ostvarila i zadržala konkurentska prednost; uključuje glavne ciljeve, planove, politike, programe i aktivnosti, alokaciju ključnih resursa, kao i obrasce ponašanja poduzeća u interakciji sa okolinom.

Strategija predstavlja način kako se trebaju koristiti pojedini resursi da bi se iskoristile prednosti pogodnih okolnosti za minimiziranje teškoća pri stvaranju željenih učinaka. Drugim

riječima, strategija daje odgovore na pitanja (<https://bs.scribd.com/doc/75799587/skripta-STRATEGIJSKI-MENAD%C5%BDMENT>, 12.05.2016.) :

- Kako se prilagoditi promjenjivim uvjetima?
- Kako rasporediti resurse?
- Kako konkurirati na svakom pojedinom području na kojem se javlja poduzeće u smislu zadovoljavanja potreba kupca?
- Kako pozicionirati poduzeće i proizvod u odnosu na konkurenciju i izbjeći poteškoće?
- Kako utvrditi akcije i pristupe kojima se jača svaki funkcionalni i operativni dio poduzeća? (Cingula, Klačmer 2005./2006.)

Početak izučavanja strategije vezan je za Sun Tzuovu knjigu Umijeće ratovanja, napisanu oko 500 godina prije Krista. (<http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/2014-1-%20Uvod%20u%20strate%C5%A1ki%20menad%C5%BEment.pdf>, 11.05.2016.). Uvođenje položaja stratega bio je dio promjena koje je uveo Klisten (508.-507. pr. Kr.) nakon prevrata u kojem je srušena postojeća oligarhijska vlast, čime je institucionalizirao novu organizacijsku podjelu u Ateni.

Prema tradicionalnom pristupu strategija se definira kao “određivanje temeljnih dugoročnih ciljeva poduzeća, prilagođavanje smjerova poslovnih aktivnosti, odnosno određivanje koncepcija i izbor resursa potrebnih za postizanje zacrtanih ciljeva. (http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_08.pdf, 11.05.2016.) . Prema modernom pristupu strategija se definira kao “obrazac u obliku odluka ili akcija”. (http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_08.pdf, 11.05.2016.)

Jedan od prvih autora koji se bavio strategijom bio je A.D. Chandler Jr. koji je strategiju definirao kao: određivanje temeljnih dugoročnih ciljeva poduzeća, prilagođavanje svojih poslovnih aktivnosti, odnosno određivanje koncepcije i izbor resursa potrebnih za postizanje zacrtanih ciljeva. (Dujanić, 2006.). Iz te definicije rezultiraju se tri dimenzije:

- 1) ciljevi: ono čemu se teži
- 2) plan akcije: kako treba djelovati da bi se postigao cilj
- 3) potrebni resursi: da se dođe do zacrtanog cilja.

U ovoj je definiciji sadržana ideja po kojoj strategija uključuje racionalan proces planiranja. (Dujanić, 2006.)

U ovom odlomku navedeno je nekoliko definicija strategija. (<http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/2014-1-%20Uvod%20u%20strate%C5%A1ki%20menad%C5%BEment.pdf> , 11.05.2016)

Prema *Andrewsu*, „strategija je obrazac (pattern) ciljeva, svrha ili nakana, glavnih politika i planova za postizanje tih ciljeva - tako postavljenih da definiraju: u kojoj djelatnosti je poduzeće ili u kojoj bi trebalo biti; i kakve je vrste poduzeće, ili kakve bi vrste trebalo biti“.

Ansoff ističe:“ strategija je pravilo za donošenje odluka koje se odnose na usklađivanje poduzeća s okolinom“.

„Strategija je spona (match) između resursa i vještina koje poduzeće posjeduje i prilika iz okruženja i rizika kojima je izloženo te svrhe koju želi ostvariti“. Tako navode *Hofer i Schendel*.

Drucker navodi da je strategija teorija kako se postiže konkurentska prednost.

Prema *Ohmaeu*, „strategija je sve ono što je u vezi s konkurentskom prednosti“.

Stacey ističe da je strategija uočeni obrazac prošlih ili budućih akcija, zapravo naziv koje je dan obrascima akcije. Strategiju ne možemo dotaknuti ili osjetiti – to je interpretacija onoga što se dogodilo ili onoga što očekujemo da će se dogoditi.

„Strategija je usmjerenje i djelokrug organizacije u dugom roku, a koja daje prednost organizaciji putem konfiguracije resursa u promjenljivoj okolini kako bi se zadovoljile potrebe tržišta i ispunila očekivanja interesno-utjecajnih skupina“. Tako tvrde *Johnson i Scholes*.

Cummings i Wilson navode: „strategija je usmjerenje organizacije: njezino kretanje prema naprijed u vremenu i prostoru; kamo se ide i kamo ne ide“.

„Strategija je skup povezanih akcija koje menadžeri poduzimaju kako bi povećali djelatnost poduzeća.“ *Jones i Hill* to potvrđuju.

„Strategije su, u najširem smislu, sredstva kojima pojedinci i organizacije postižu svoje ciljeve“, navodi *Grant*.

Rumelt ističe: „strategija je koherentni skup analiza, koncepata, politika, argumenata i akcija u odgovoru na jako važne izazove s kojima se suočavamo“.

Općenito govoreći, strategija nekog poduzeća trebala bi biti usmjerena prema ponudi proizvoda ili usluga koja se razlikuje od ponuda konkurenata, ili na razvijanje konkurentskih sposobnosti s kojima se konkurenti teško mogu mjeriti. (Thompson, Jr., Strickland III., Gamble, 2008.) Menadžerska sposobnost koja poduzeće čini prepoznatljivim, kupcima daje razlog za preferiranje njegovih proizvoda i usluga jest ono što razliku moćnu strategiju od obične. Ukoliko poduzeće nema konkurentске prednosti, ono gubi od jačih suparnika i lako može zaglaviti na financijskim rezultatima.

Konstantan razvoj poduzeća dodatno iskušava menadžersku sposobnost. Važno je da menadžeri umiju vješto čitati znakove promjena i pravodobno stvarati strateške prilagodbe. Oni moraju redovito proučavati tržišne trendove i akcije konkurenata, slušati kupce, anticipirati njihove potrebe i slično.

Što strategiju čini dobitnom? Odgovor se temelji na sljedećim pitanjima (Thompson, Jr., Strickland III., Gamble, 2008.):

- Koliko je strategija usklađena sa situacijom poduzeća? Strategija treba biti dobro usklađena s industrijskim i konkurentskim uvjetima. Također, mora biti prilagođena resursnim snagama i slabostima poduzeća. Ukoliko se strategija ne uklapa najbolje u vanjske i unutarnje aspekte, za očekivati je da će dati slabije rezultate od najboljih mogućih poslovnih rezultata.
- Pomaže li strategija u ostvarivanju održive konkurentské prednosti? Pobjednička strategija omogućuje poduzeću da ostvari trajnu konkurentsku prednost. Ukoliko je konkurentská prednost veća, samim time je moćnija i privlačnija.
- Rezultira li strategija boljim učinkom poduzeća? Jasno je da dobra strategija pospješuje učinak poduzeća. Jačanje profitabilnosti i financijske snage te jačanje konkurentské snage i tržišnog položaja najbolje svjedoče o kvaliteti strategije poduzeća.

2.1. Strateški menadžment

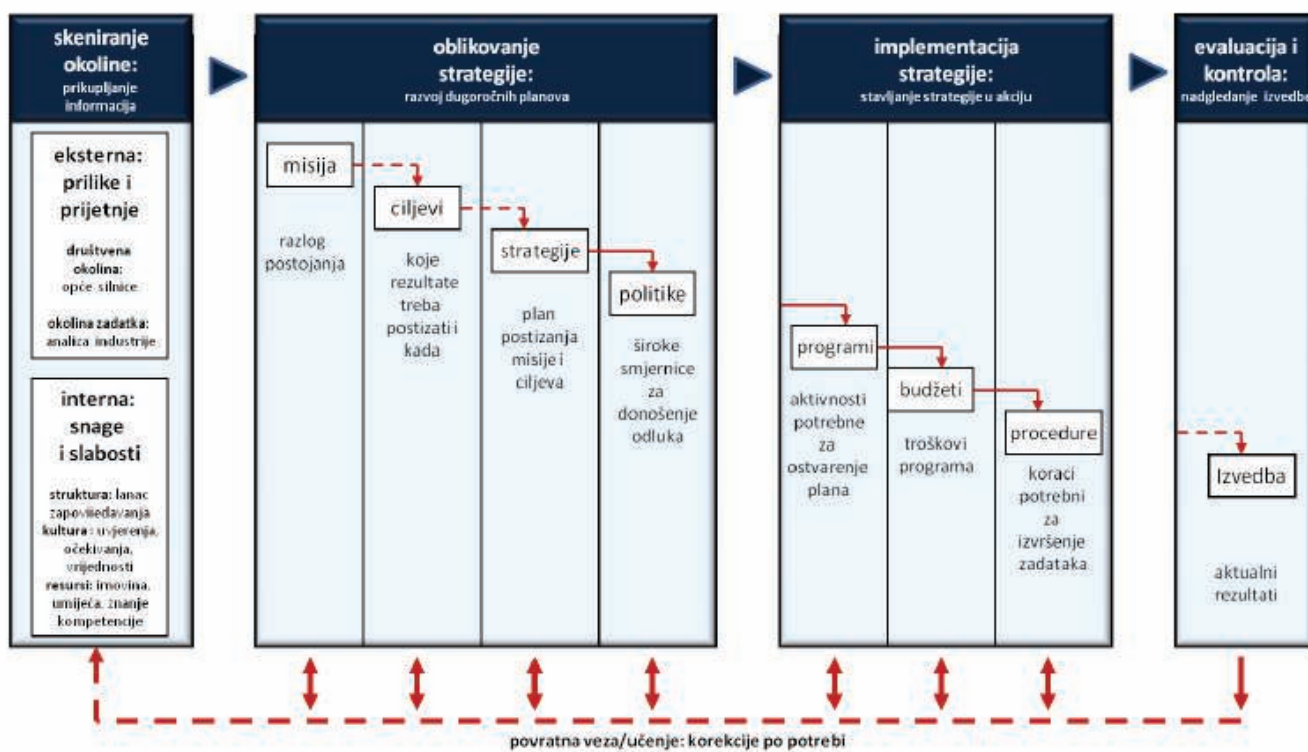
Strateški menadžment je proces upravljanja svim resursima internim i eksternim čimbenicima poslovanja u cilju razvoja konkurentske prednosti i dugoročnih performansi poduzeća. (Dujanić, 2006.)

Strateški menadžment je kontinuiran proces koji neprestano traje u poduzeću bez obzira na to što neke njegove aktivnosti dolaze više, a neke manje do izražaja u promatranom trenutku. (Web prezentacija: Uvodno o strateškom menadžmentu, Debelić)

Strateški menadžment je sekvencijalni skup analiza i odluka koje mogu povećati vjerojatnost da će poduzeće izabrati i provesti dobru strategiju. (<http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/2014-1-%20Uvod%20u%20strate%C5%A1ki%20menad%C5%BEment.pdf>, 11.05.2016.)

Prema Wheelenu i Hungeru, strateški menadžment obuhvaća skup menadžerskih odluka i akcija koje određuju dugoročne rezultate poduzeća.

Slika 1. Wheelen-Hungerov model strategijskog menadžmenta



Izvor: <http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/2014-11%20Implementacija%20strategije%20.pdf> (11.05.2016.)

Kao što je i vidljivo na slici, Wheelen-Hungerov model strateškog menadžmenta uključuje oblikovanje strategije, implementiranje strategije te evaluaciju i kontrolu. Prema ovim autorima, poslovna politika fokusira se na efikasnost korištenja sredstava organizacije i ima funkciju generalnog vodiča kojim će se dostići misija i ciljevi. Strateški menadžment uključuje poslovnu politiku.

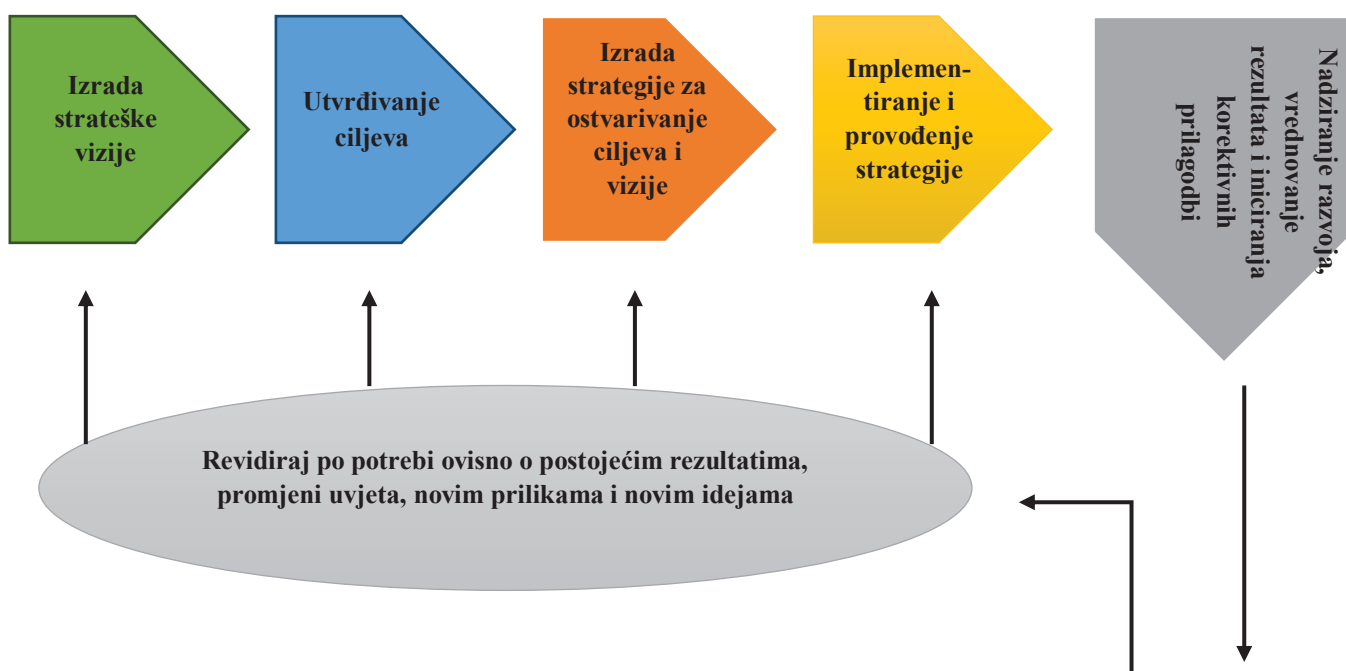
Pearce i Robinson strateški menadžment definiraju kao set odluka i akcija koje rezultiraju u formuliranju i implementaciji planova oblikovanih za ostvarenje ciljeva poduzeća. (Web prezentacija: Uvodno o strateškom menadžmentu, Debelić)

Certo i Peter definiraju strateški menadžment kao kontinuirani, iterativni proces usmjeren na održanje organizacije kao cjeline primjereno oblikovane prema svojoj okolini. (Web prezentacija: Uvodno o strateškom menadžmentu, Debelić)

2.2. Proces izrade i provedbe strategije

Menadžerski proces izrade i provedbe strategije poduzeća sastoji se od pet međusobno povezanih faza, koje su prikazane na slici 2. a koje će biti objašnjene u svakom naslovu poglavlja.

Slika 2. Proces stvaranja i provedbe strategije



Izvor: oblikovano prema: Arthur A. Thompson, Jr. , A. J. Strickland III., John E. Gamble, Strateški menadžment, 2008., str. 18.

2.2.1. Prva faza: Izrada strateške vizije

Mišljenja i odluke najvišeg menadžmenta glede smjera, fokusa na proizvode, kupaca, tehnologije i tržišta čine stratešku viziju nekog poduzeća. Strateška vizija govori o menadžerskim aspiracijama za djelatnost te pruža uvjerljivo obrazloženje zašto odlazak do tamo ima poslovnog smisla za poduzeće. Jasno izražena strateška vizija interesnim grupama prenosi menadžerske aspiracije i pomaže pri usmjeravanju energija u jednom pravcu. Da bi strateška vizija funkcionirala, ona mora biti jasna glede toga kako menadžment želi da djelatnost izgleda. Vizija mora uvijek biti iznad mogućnosti poduzeća. Strateška vizija nije isto što i izjava o misiji. Vizija se bavi pitanjem „kamo idemo i zašto“, dok se misija bavi pitanjima „tko smo, što činimo i zašto smo ovdje.“

Tijekom odlučivanja „tko smo i kamo idemo“, mnoga poduzeća sastavljaju i izjavu o vrijednostima koja će voditi ostvarivanje njihovih vizija. Vrijednosti nekog poduzeća su vjerovanja, poslovna načela i običaji koji su ključni za upravljanje njegovom djelatnošću, ostvarivanje strateške vizije i za ponašanje osoblja.

Izraditi viziju se mora, ali ponekad ni to nije dovoljno. Ukoliko zaposleni nisu upoznati sa strateškom vizijom, teško da će se posvetiti ostvarivanju vizije. U idealnom slučaju, menadžeri bi trebali prezentirati svoju viziju i to na način koji će doprijeti do ljudi i privući njihovu pažnju.

Dakle, dobro postavljena vizija isplati se u nekoliko pogleda (Thompson, Jr., Strickland III., Gamble, 2008.) :

- Kristalizira stajališta viših menadžera o dugoročnom smjeru poduzeća
- Smanjuje rizik od neusmjerenog odlučivanja
- Ona je alat za pridobivanje podrške članova organizacije
- Nudi orijentir kojim se niži menadžeri mogu služiti pri oblikovanju misija, postavljanju ciljeva te izradi strategija
- Pomaže u pripremi organizacije za budućnost.

2.2.2. Druga faza: Utvrđivanje ciljeva

Uloga ciljeva je pretakanje strateške vizije u točno određene ciljeve rada-rezultate i ishode koje menadžment želi ostvariti, i korištenje tih ciljeva kao pomagala za praćenje uspješnosti poduzeća. Dobro izraženi ciljevi su mjerljivi te ostvarivi.

Kad govorimo o vrstama mjerila, imamo ona koja se odnose na financijske rezultate kao što su: postotni porast godišnjih prinosa, postotna marža profita, postotno povećanje zarade po dionici, rejting obveznica i kredita, stabilne zarade u razdobljima recesije i slično. Osim financijskih rezultata, imamo i strateške, koji se očituju u sljedećim ciljevima: ostvarivanju nižih ukupnih troškova, ostvarivanje tehnološkog vodstva, jačanje ugleda robne marke, deriviranje prihoda od prodaje novih proizvoda. (Thompson, Jr., Strickland III., Gamble, 2008.)

Dakle, uspješnost poduzeća ne može se mjeriti isključivo na temelju njegovih financijskih rezultata. Vodeći pokazatelj budućih financijskih rezultata su ostvarenja strateških ciljeva koja ukazuju na jačanje tržišnog položaja, konkurentsku vitalnost i buduće izgleda.

2.2.3. Treća faza: Izrada strategije za ostvarivanje ciljeva i vizije

Izrađivanje strategije u ovoj fazi tiče se formiranja reakcija na nadolazeće promjene u vanjskome okruženju, izradu konkurentskih poteza i tržišnih pristupa koji teže ostvarivanju održive konkurentске prednosti te objedinjavanju strateških akcija iniciranih u raznim dijelovima poduzeća. Što su operacije nekog poduzeća veće, to ono ima više točaka strateške inicijative i više menadžera i zaposlenika na više razina menadžmenta koji imaju stratešku ulogu. Glavna strategija koja nastaje u takvim poduzećima zbir je strateških akcija i poslovnih pristupa koje su inicirali viši rukovoditelji poduzeća, voditelji glavnih poslovnih sektora, menadžeri funkcijskih područja te operativni menadžeri na najnižoj razini.

U diverzificiranim poduzećima s više djelatnosti, zadatak stvaranja strategije obuhvaća četiri različite vrste strategije, a to su: korporacijska strategija, strategija djelatnosti, strategija funkcijskih područja te operativna strategija.

2.2.4.Četvrta faza: implementiranje i provođenje strategije

Najteži i vremenski najzahtjevniji dio procesa upravljanja strategijom je upravo implementiranje i provedba strategije. To je aktivnost koja je usmjerena prema akciji i realizaciji, a čija je namjena oblikovanje rada temeljnih poslovnih aktivnosti. Akcijski program implementacije i provedbe strategije mora proizaći iz procjene onoga što je u organizaciji.

Što treba činiti u mojem području nadležnosti kako bih mogao provesti svoj dio strateškog plana, te koje akcije moram provoditi kako bi proces funkcionirao? Na to pitanje mora odgovoriti svaki menadžer.

Provedba strategije u pravilu obuhvaća sljedeće (Thompson, Jr., Strickland III., Gamble, 2008.) :

- Osposobiti organizaciju nužnim vještinama i stručnim znanjem
- Izraditi proračune koji će usmjeravati dovoljno sredstava u one aktivnosti koje su najvažnije za strateški uspjeh
- Osigurati da politike i postupci olakšavaju učinkovitu provedbu
- Koristiti najbolje prakse u izvršavanju poslovnih aktivnosti i poticati stalno poboljšavanje
- Uvesti sustave koji omogućuju osoblju poduzeća bolje ispunjavanje obveza
- Motivirati osoblje na energično ostvarivanje željenih ciljeva
- Izravno povezati nagrade i poticaje s ostvarenjem ciljeva rada i dobrom provedbom strategije
- Kreirati organizacijsku kulturu i radnu klimu koje će dovesti do uspješne implementacije i provedbe strategije
- Osigurati unutarnje vodstvo za provođenje implementacije i poboljšavanje provedbe

Provedba strategije je bolja ukoliko su jače usklađenosti između strategije i organizacijskih sposobnosti, strategije i strukture nagrađivanja, strategije i organizacijske klime i kulture te strategije i unutarnjih operativnih sustava.

2.2.5. Peta faza: iniciranje korektivnih prilagodbi

Ova faza najvažniji je korak hoće li se vizija, strategija i ciljevi mijenjati ili će ostati isti. Dovoljno je da se strateški plan „uštima“ i nastavi s naporima za poboljšanje provedbe strategije. Menadžeri su dužni otkriti leže li uzroci u slaboj strategiji, slaboj provedbi, ili u jednom i u drugom, i to ako poduzeće prolazi kroz silaznu fazu u svojoj tržišnoj poziciji.

Izrada strateške vizije i misije, postavljanje ciljeva i izrada strategije osnovni su zadaci utvrđivanja smjera, jer čine strateški plan za suočavanje s konkurentskim uvjetima te izazovima i problemima koji predstavljaju prepreku uspjeha poduzeća.

2.3. Strategijsko planiranje

Strategijsko planiranje važno je za poduzeće jer donosi rezultate. Naravno da dugoročno i strategijsko planiranje nije isto. Dugoročno planiranje odnosi se na ekstrapolaciju trendova iz prošlosti u budućnost, dok se strateško planiranje odnosi na istraživanje vanjskih i unutarnjih čimbenika. Zadaća je strateškog planiranja je postaviti jasne ciljeve koji moraju opravdati svrhu postojanja poduzeća. (Dujanić, 2006.)

Osnovni cilj strateškog planiranja je da jasno utvrdi prirodu i karakter organizacije i sektora koji ono predstavlja i upravlja njenim razvojem u budućnosti. Kroz proces strateškog planiranja poduzeće utvrđuje svoje ciljeve, prioritete i strategije, te definira mjere za procjenu uspješnosti ostvarenja tih ciljeva. Dakle, strateški plan predstavlja integrirani skup strateških i operativnih ciljeva i aktivnosti, koji su potrebni kako bi se u budućnosti ostvario željeni rezultat (često definiran kao “misija” ili “vizija” organizacije) .

Iako strateško planiranje u suvremenim uvjetima nije alat za proizvodnju strategija (generiranje, izbor i oblikovanje), tim se procesom programiraju strategije pri čemu strategija nije posljedica nego polazna točka.

Osnovni je rezultat strateškog planiranja strateški plan ili strategija razvoja, što predstavlja orijentacijski, promjenjivi i integralni plan rada i razvoja poslovne organizacije za određeni vremenski interval u budućnosti.

Strateški plan obično prati i izrada godišnjih planova rada, koji detaljnije definiraju odgovornost za izvršenje plana, rokove, potrebne resurse i eventualno organizacijske i operativne korake koje je potrebno uraditi kako bi se postigli ciljevi definirani planom.

Strateški plan sastoji se od četiri elementa, a to su (Dujanić, 2006.):

- 1) Osnovna misija
- 2) Strategijski ciljevi
- 3) Determiniranje strategije
- 4) Portofolio planiranje

Osnovna misija svake kompanije pod utjecajem je njene kulture. Treba težiti tome da utjecaj kulture na strategiju kompanije bude pozitivan. (Dujanić, 2006.) Top menadžment se kod osnovne misije mora zapitati: u kojem smo mi biznisu?

Strategijski ciljevi pomažu da se determiniraju prilike u budućnosti. Znamo da svaki cilj mora imati atribut, indikator i vrijeme. Strategijski ciljevi koje organizacija postavlja u svojoj orijentaciji su eksterni. Strategijski ciljevi nastoje osigurati mogućnost usporedbe performansi matične firme sa konkurencijom. Ciljevi pomažu organizaciji da ostvari misiju. Strategijski ciljevi daju smjernice kretanja a operativni osiguravaju sredstva za kratkoročni progres.

Kod determiniranja strategije moraju se istaknuti tri važne situacije (Dujanić, 2006.) :

- Povećanje tržišnog udjela - zahtjeva intenzivne napore i povećanje proizvodnih kapaciteta.
- Zadržavanje tržišnog udjela – za uspješno održavanje tržišnog udjela, strateški plan se mora sastojati od četiri elementa:
 - Segmentirati tržište: kompanija konkurrira u limitiranom broju tržišnih segmenata unutar pojedine grane
 - Efikasna upotreba istraživanja i razvoja: više sredstava se troši na primijenjena istraživanja a ne na bazična istraživanja.

- Misliti na malo: one kompanije koje su uspješne u održavanju svog udjela limitiraju svoj rast
- Utjecajni generalni menadžer: prepreke vidi kao izazove
- Opstanak u neprijateljskoj okolini – to su strategije koje za cilj imaju najniže troškove isporuke te diverzificiraniju poziciju proizvoda i usluga.

Portofolio planiranje – poduzeća se često susreću sa onim proizvodnim linijama koje bolje posluju od predviđenog, s onima koje očekivano posluju ili s onima koje posluju ispod očekivanja. No, neke kompanije su se okrenule upotrebi strategijskih poslovnih jedinica na osnovi sljedećih principa (Dujanić, 2006.) :

- 1) Kompanijom treba upravljati kao portofolijom biznisa.
- 2) Svaka poslovna jedinica u portofoliju treba razviti strategiju koja odgovara mogućnostima i konkurentskim potrebama
- 3) Cjelokupnim portofolijom treba upravljati tako da alokacija kapitala i upravljanje resursima služi interesima tvrtke kao cjeline.

Strategijske poslovne jedinice uključuju vlastitu konkurenciju te jasnu viziju.

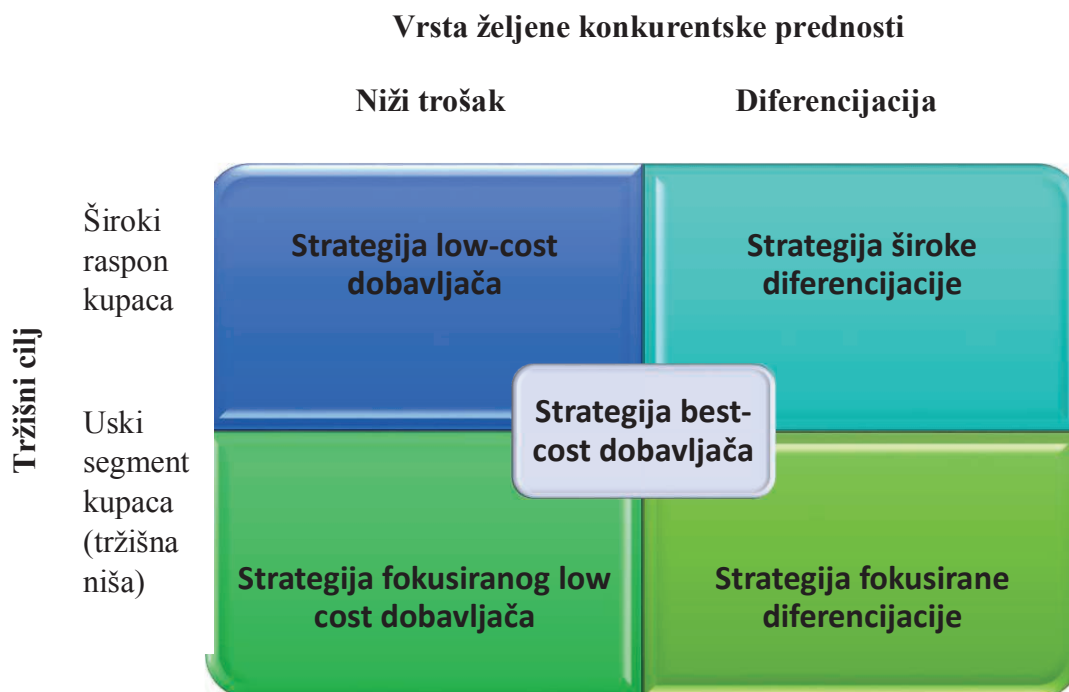
3. PETGENERIČKIH KONKURENTSKIH STRATEGIJA

Konkurentska strategija odnosi se na specifičnost menadžerskoga plana igre za uspješno konkuriranje i ostvarivanju konkurentske prednosti nad konkurentima. (Thompson Jr., Strickland III., Gamble, 2008.). Kad poduzeće posjeduje neku vrstu plusa nad konkurentima u privlačenju kupaca, tad ono ostvaruje konkurentsku prednost. Poduzeća koja žele osvojiti naklonost kupaca moraju biti vrlo kreativna pri izrađivanju konkurentskih strategija..

Najvažnije razlike među konkurentskim strategijama svode se na sva pitanja: (1) Je li tržišna ciljna skupina široka ili uska? i (2) Je li konkurentska prednost koju poduzeće priželjkuje vezana uz niske troškove ili uz diferencijaciju proizvoda?

Na slici je prikazano pet različitih konkurentskih pristupa, i svaki od njih zauzima drukčiju tržišnu poziciju. Naravno da i svaki od njih zahtijeva različite pristupe vođenju i konkuriranju poslovanja.

Slika 3. Pet generičkih konkurentskih strategija



Izvor: oblikovano prema: Arthur A. Thompson, Jr. , A. J. Strickland III., John E. Gamble, *Strateški menadžment*, 2008., str. 116.

3.1. Strategija low-cost dobavljača

Osnovu konkurentske prednosti low-cost čine niži ukupni troškovi od konkurenata. Strateški cilj low-cost dobavljača jest imati znatno niže troškove od konkurenata, ali ni i najniže moguće troškove. Poduzeća koja koriste strategiju low-cost dobavljača trebaju ostvarivati svoju prednost metodama koje konkurent neće moći kopirati. Da bi poduzeće ostvarilo konkurentsku prednost, mora prvo osigurati da kumulativni troškovi u glavnome vrijednosnom lancu budu niži od kumulativnih troškova njezinih konkurenata. To se može postići nadmašivanjem konkurenata u efikasnosti izvršavanja aktivnosti vrijednosnog lanca i u kontroliranju čimbenika koji pokreću troškove vrijednosnog lanca te revidiranjem glavnog vrijednosnog lanca radi eliminacije aktivnosti koje proizvode troškove.

Da bi strategija low-cost dobavljača bila uspješna, rukovoditelji poduzeća moraju preispitati svaku aktivnost koja kreira troškove i utvrditi što pokreće te troškove te saznanja upotrijebiti za snižavanje troškova svake aktivnosti. Strategija low-cost dobavljača najdjelotvornija je (Thompson, Jr., Strickland III., Gamble, 2008) :

1. Kad je cjenovna konkurencija osobito jaka
2. Kad su proizvodi gotovo identični, a zalihe su raspoložive
3. Kad postoji nekoliko mogućnosti za ostvarivanje diferencijacije proizvoda koje nose vrijednost za kupce
4. Kad većina kupaca koristi proizvod na isti način
5. Kad kupci snose niske troškove pri prebacivanju svoje nabave s jednog prodavača na drugi
6. Kad su kupci veliki te imaju veliku pregovaračku moć u snižavanju cijena
7. Kad novi konkurenti koriste niske cijene kako bi privukli kupce i izgradili bazu kupaca

Ponuda proizvoda low-cost dobavljača mora uvijek sadržavati dovoljno atributa da bude primamljiva kupcima.

3.2. Strategija diferencijacije

Kada su kupčeve potrebe i zahtjevi previše različiti da bi se mogao zadovoljiti standardiziranim proizvodima pristupa se strategiji diferencijacije. Bit strategije široke diferencijacije jest biti jedinstven u nečemu što široka lepeza kupaca cijeni. Diferencijacija tvrtki omogućuje da odredi premijsku cijenu za svoj proizvod, da poveća jediničnu prodaju te da osvoji lojalnost kupaca prema njihovoj robnoj marki.

Diferencijacija se može ostvariti na brojnim osnovama, kao što su kvaliteta proizvoda (Michelin gume, automobili marke Honda), tehnički dizajn (Mercedes), prepoznatljivost (Rolex), jedinstven okus (DrPepper), vrhunska usluga (FedEx) i slično. (Thompson, Jr., Strickland III., Gamble, 2008.)

Strategija diferencijacije najbolje djeluje u okolnostima gdje postoji mnogo mogućnosti za diferencijaciju proizvoda i usluge, a velik broj kupaca zamjećuje vrijednost tih razlika, jer ako kupci nemaju snažne preferencije, tada su prilike za profitabilnu diferencijaciju ograničene. Nadalje, tu su i okolnosti gdje se potrebe kupaca i uporabe razlikuju, jer što se preferencije kupaca više razlikuju, to poduzeća imaju više prostora za traganje za različitim pristupima diferencijaciji. Još jedna okolnost koja utječe na diferencijaciju jest ta da mali broj tvrtki rabi sličan diferencijacijski pristup, isključivo iz razloga jer je suparništvo manje kad se konkurenti služe različitim načinima traženja jedinstvenosti te pokušavaju primamiti kupce različitim kombinacijama svojstava. Zadnja ali ne i manje bitna okolnost upućuje na to da je tehnološka promjena brza, a konkurencija se temelji na brzom razvoju karakteristika proizvoda, što objašnjava da zainteresiranost kupaca održava brzo inoviranje proizvoda i uvođene sljedećih verzija proizvoda. (Thompson, Jr., Strickland III., Gamble, 2008.)

Strategija best-cost dobavljača strategiju diferencijacije može pobijediti samo ako su kupci zadovoljni osnovnim proizvodom te ne smatraju da su „extra“ svojstva više vrijedna od cijene.

3.3. Strategija best-cost dobavljača

Strategija best-cost dobavljača usmjerena je k pružanju kupcima veće protuvrijednosti za novac. Ova strategija kombinira niske troškove i kvalitetu, uslugu ili učinak. Cilj je kreirati konkurentsku prednost dajući kupcima više protuvrijednosti za novce. Tvrtka mora biti sposobna inkorporirati bolja svojstva proizvoda ili usluge uz niži trošak kvaliteta ako želi postići djelotvornost best-cost strategije. Održavati best-cost strategiju znači imati sposobnost za simultano snižavanje troškova i povećanje kvaliteta proizvoda ili usluge.

3.4. Strategije fokusiranja (strategije tržišne niše)

Ono što razlikuje strategiju fokusiranja od strategije low-cost vodstva jest velika pozornost pridana ograničenom dijelu ukupnog tržišta. Ciljani segment može biti definiran specijaliziranim zahtjevima za namjenu proizvoda ili posebnim svojstvima proizvoda koji privlače mali broj kupaca. Tvrtke koje se fokusiraju na točno određenu tržišnu nišu jesu npr. eBay (on line aukcije), Cannondale (vrhunski bicikli), Google (internetsko pretraživanje) i slično.

Podsjetimo se, tržišna niša predstavlja onaj dio kupaca koji imaju potrebu za specifičnim proizvodom ili uslugom, a konkurencija tu potrebu još nije pokrila.

Strategija temeljena na niskome trošku ili diferencijaciji postaje atraktivnija ukoliko su ispunjeni navedeni uvjeti (Thompson, Jr., Strickland III., Gamble, 2008.) :

1. Ciljana tržišna niša dovoljno je velika da bude profitabilna i da nosi dobar potencijal rasta.
2. Industrijski lideri na smatraju da je prisutnost u niši presudna za njihov uspjeh.
3. Multisegmentnim konkurentima je skupo ili teško svoje sposobnosti prilagoditi specijaliziranim potrebama ciljane tržišne niše te istovremeno zadovoljiti očekivanja svojih glavnih kupaca.
4. Industrija ima mnogo različitih niši i segmenata, te omogućuje odabir konkurentski atraktivnije tržišne niše

5. Malo ili nimalo suparnika se pokušava specijalizirati u istome ciljanom segmentu- to je uvjet koji smanjuje rizik od prenapučenosti segmenta.
6. „Fokuser“ se može natjecati protiv izazivača na temelju sposobnosti i sredstava koje posjeduje te eventualne kupčeve naklonosti.

Najvažnije obvezivanje koje poduzeće čini jest upravo odlučivanje kojom će se generičkom strategijom menadžment koristiti. Ono utječe na strateške akcije poduzeća i oblikuje potragu za konkurentskom prednošću nad suparnicima.

4. RAZINE STRATEGIJA

U poduzeću postoje tri glavne razine strategija, a to su (http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_08.pdf, 11.05.2016.) :

1. Globalna strategija (razina cjelokupnog poduzeća)
2. Poslovna strategija (razina poslovnih jedinica)
3. Funkcijske strategije (razina poslovnog funkcijskog područja)

Slika 4. Razine strategije



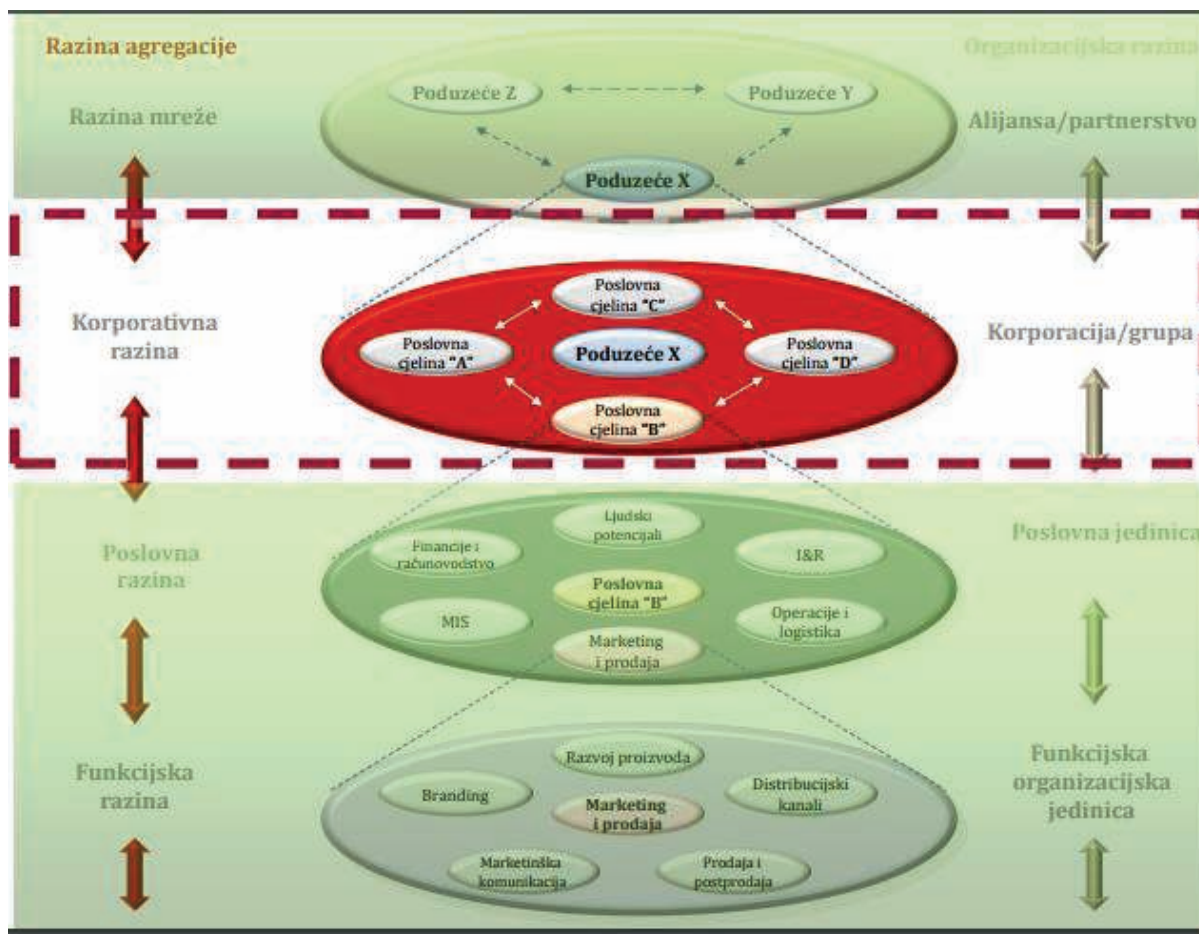
Izvor:

<http://web.efzg.hr/dok/OIM/dhruska/2%20Odre%C4%91enje%20i%20razine%20strategije%20poduze%C4%87a.pdf> (16.05.2016.)

Slika prikazuje razine strategija u određenom poduzeću. Kako je poznato, funkcijske strategije karakteristične su za najniže područje menadžmenta, poslovne strategije su karakteristične za središnje, a korporativne za najviše područje. Drugim riječima, znamo da su za funkcijsku strategiju odgovorni menadžeri na prvoj razini (low management), za poslovnu razinu to su menadžeri na središnjoj razini (middle management), a za korporacijsku menadžeri na najvišoj razini (top management).

Menadžeri koji se nalaze na prvoj razini strategije, kao što je vidljivo na slici 5., odgovorni su za prodaju proizvoda i usluga te razvoj istih, marketinšku komunikaciju i slično. Oni su orijentirani na ostvarivanje dnevnih zadataka. Poslovnu razinu strategije čine, kao što je i prije navedeno, menadžeri na srednjoj razini. Oni su odgovorni za glavne odjele u poduzeću, kao što su menadžer odjela za marketing i prodaju, menadžer odjela za financije i računovodstvo i slično. Ova razina je odgovorna za cjelokupnu provedbu strategije koju definira top management. Top menadžeri nalaze se na najvišoj razini i oni su odgovorni za cjelokupno poduzeće. Oni postavljaju ciljeve, definiraju strategije za ostvarenje ciljeva te brinu za budućnost poduzeća.

Slika 5. Razine strategije



Izvor: <http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/2014-9-%20Korporativne%20strategije%20i%20portfolio%20analiza.pdf> (16.05.2016.)

4.1. Globalna strategija (razina cjelokupnog poduzeća)

Naziva se još korporacijska ili opća strategija. Globalna strategija naglašava razinu poduzeća kao cjeline. Također daje odgovor na pitanje djelokruga i razmjesta resursa. To je strategija najviše razine za koju su karakteristična dva pristupa (Dujanić, 2006.) :

1.2 Glavna strategija

2.2 Poslovni portfolio

Glavna strategija predstavlja opći okvir akcija koji se razvijaju na razini poduzeća. Glavna strategija se primjenjuje kada poduzeće konkurira na pojedinačnom tržištu ili na nekoliko povezanih tržišta. Razlikujemo tri tipa glavnih strategija (http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_08.pdf , 18.05.2016.) :

- a) Stabilna strategija
- b) Strategija rasta
- c) Digresivna strategija

Stabilna strategija zasniva svoju budućnost na čvrstom kontinuitetu bez promjena. Ona održava status quo. Ova strategija podrazumijeva one promjene koje se odnose na poboljšanje poslovanja i uklanjanje slabosti.

Strategija rasta karakterizira poduzeća koja nastoje povećati opseg poslovanja poduzeća, smanjenje proizvodnih mogućnosti, zaustavljanje proizvodnih linija i povlačenje proizvoda sa tržišta.

Digresivna strategija podrazumijeva redukciju opsega i razine poslovanja poduzeća, povlačenje s izvjesnih tržišta, smanjenje proizvodnih mogućnosti te zaustavljanje nekih proizvodnih linija. Postoje tri vrste digresivne strategije (http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_08.pdf , 18.05.2016.) :

- a) Selektivna
- b) Kaptivna
- c) Likvidacijska

Selektivnom strategijom se provodi redukcija određenih niskopotencijalnih proizvoda.

Kaptivnom strategijom se drugima prepušta donošenje glavnih odluka i time dovodi do smanjenja profita.

Strategijom likvidacije se provodi likvidacija dijelova, odnosno cijelog poduzeća, kad nema mogućnosti saniranja poteškoća i zaustavljanja pada efikasnosti.

Poslovnim portofolijom poduzeće se promatra kao skup različitih cjelina od kojih svaka ima svoju konkurentsku poslovnu strategiju, a koje se koordiniraju kako bi se osigurao

relativno trajan opstanak i razvoj svake od tih cjelina i poduzeća u cjelini. Poslovni portofolio je specifičan za ona poduzeća koja imaju mnogo različitih poslovnih područja koja nisu međusobno povezana. Te je svakom od tih područja nužan različit pristup.

Postoje 4 tipa poslovnog portofolija (http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_08.pdf , 18.05.2016) :

- 1) jednostavni portofolio
- 2) diferencirani portofolio
- 3) portofolio konkurentskih prednosti
- 4) strategijski domino

Jednostavni portofolio uređuje poslovanje poduzeća za četiri strateška područja unutar kojih se nalaze strateške poslovne jedinice. Na temelju njih izrađuje se portofolio sadašnjosti i portofolio budućnosti svake strateške poslovne jedinice. Za ovu strategiju koristi se tzv. BCG matrica.

Diferencirani portofolio se određuje na temelju portofolio matrice između privlačnosti tržišta i konkurentske snage poduzeća na tri strateška područja. Unutar svakog od njih određuje se još na tri podpodručja.

Portofolio konkurentskih prednosti utvrđuje strateške prednosti poduzeća i njegovih strateških cjelina na temelju broja i veličina strateških mogućnosti. Time poduzeće postaje aktivno u odlučivanju o vlastitom razvoju i razvoju okoline. Strategije mogu biti usmjerene na unutrašnjost poduzeća ili prema dijelovima okoline.

Strateški domino predstavlja paletu potencijalnih strateških izbora za svaku poslovnu stratešku cjelinu. Ovaj portofolio ovisan je o odgovorima na dva pitanja (http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_08.pdf , 19.05.2016.) :

1. gdje konkurirati?
2. kako konkurirati?

Niz mogućnosti stvara se kombinacijom tržišne situacije i osposobljenosti strateških poslovnih cjelina da ovladaju dijelom tržišta i to na poznati ili na potpuno nov način.

4.2. Poslovna strategija (razina poslovnih jedinica)

Poslovna strategija daje odgovor na pitanje kako konkurirati na svakom od odabranih tržišta, pri čemu se koristi različitim modelima sagledavanja mogućih alternativnih poslovnih strategija. Poslovne strategije su usmjerene na razinu poslovnih jedinica. (Dujanić, 2008.)

Poslovna strategija naglašava razinu poslovnih jedinica ili strateških poslovnih jedinica i usmjerena je na konkurentske prednosti poduzeća. Poslovna strategija mora biti usmjerena s globalnom ili općom strategijom. Poslovna strategija koristi dvije metode izbora, a to su model životnog ciklusa proizvoda te Porterov model generičkih strategija.

4.3. Funkcijske strategije (razina poslovnog funkcijskog područja)

Funkcijske strategije usmjerene su na određena funkcijska područja kao što su marketing, financiranje, proizvodnja, istraživanje i razvoj, ljudski potencijali i slično.

Obujam svake od strategija ovisi isključivo o veličini poduzeća i važnosti određene funkcijske strategije za interese poduzeća.

Funkcijske strategije su zaokupljene sljedećim pitanjima (Dujanić, 2006.) :

- 1) Strategija marketinga: segmentacija tržišta, politika, cijena, promocija itd.
- 2) Financijska strategija: alokacija te struktura kapitala, upravljanje aktivom i dr.
- 3) Strategija proizvodnje: kontrola kvaliteta, planiranje proizvodnje.
- 4) Strategija istraživanja i razvoja: razvoj organizacije, razvoj proizvoda i sl.
- 5) Strategija ljudskih potencijala: promocija kadrova, kvaliteta performansi, politika kompenzacije i dr.

Ove strategije moraju biti usklađene s poslovnom i korporacijskom strategijom.

5. PORTOFOLIO STRATEGIJA

Portofolio strategija se bavi alokacijom sredstava radi osiguranja najbolje bilance u jednoj grupi poduzeća. Planiranje portofolio strategije provodi se kroz pet faza (<http://limun.hr/main.aspx?id=10161&Page=2>: , 20.05.2016.)

- 1) identificiranje različitih poslovnih jedinica u grupi poduzeća radi utvrđivanja značajnih djelatnosti segmentacijom svih djelatnosti u određene strateške poslovne jedinice
- 2) ocjenjivanje postojeće bilance portfelja, tj. ocjena postojeće distribucije strateških poslovnih jedinica pomoću različitih portfeljnih parametara (rizik, prinos, cashflow, rast)
- 3) matrice i dijagrami omogućavaju stratezima iskazivanje veza između različitih poslovnih jedinica
- 4) identificiranje željene bilance portfelja, jer sadašnja nije optimalna, te će stratezi izmjenama bilance portfelja preraspodjelom sredstava među poslovnim jedinicama uključiti nove i izbaciti neke postojeće poslove
- 5) poboljšavanje postojećeg modela zadržavanjem kvalitetnih portfelja i realokacijom sredstava među postojećim ili novim strateškim poslovnim jedinicama vodeći pritom računa o svim elementima specifičnim za međunarodno okruženje.

Pomoću portofolio strategije poduzeće vrši alokaciju i raspodjeljuje sredstva grupe između različitih poslovnih jedinica s osnovnim ciljem da se ubrza postizanje strateških poduzetničkih ciljeva grupe. U slučaju kada je likvidnost grupe poduzeća visoka, tada likvidno stanje neke poslovne jedinice nije prihvatljivo. Još jedna definicija portofolio strategije naglašava da je to investicijska strategija za ograničeno održavanje likvidnosti, disperziju u druge oblike imovine te stalno generiranje prihoda.

5.1. Portofolio analiza

Portofolio analiza je skup tehnika za vrednovanje odgovarajućih strategija za postizanje portfeljne kombinacije poslovnih aktivnosti/strateških poslovnih jedinica u poslovnom sistemu.

(http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/PS_Stratesko_P11_Portfolio_analiza_2012_13.pdf 21.05.2016.)

Portofolio analiza je strateško pozicioniranje složenih poslovnih sistema, čija se svrha očituje u identificiranju različitih strateških opcija za dijelove (SPJ) složenog poslovnog sistema te u povezivanju doprinosa SPJ strateškoj orijentaciji složenog poslovnog sistema. Portofolio analiza ima veliki doprinos u olakšavanju problema strateškog planiranja tvrtke. Ona daje procjenu strateškog položaja neke strateške poslovne jedinice u sadašnjosti te procjenu strateških promjena koju bi strateška poslovna jedinica htjela učiniti, sa procjenom anticipiranih efekata i implikacija na promjene u potrebama za resursima.

Naime, tehnike koje se mogu pronaći u različitim varijantama su, otkrivene su kako bi zadovoljile tehničke potrebe za centralizirane odluke o ključnim strateškim pitanjima. Velika prednost ovih tehnika ogleda se u činjenici da su oni pod uvjetom sredstava za uspoređivanje brojnih poslovnih aktivnosti u odnosu na druge, te utvrđivanje prioriteta i odlučivanje između pobjednika i gubitnika.

Velike kompanije imaju često komplicirane situacije u nekoliko različitih aktivnosti i jako puno strateških poslovnih jedinica. Upravo iz tog razloga, analiza strateških opcija je potrebna. Jedna od najvažnijih ideja portofolio analize je razumjeti sadašnji položaj životnog ciklusa proizvoda.

5.2. Portofolio matrice

Portofolio matrica, kao moćna analitička metoda, pomaže menadžeru pri donošenju odluke. U ovom radu biti će navedene i objašnjene tri portofolio matrice (http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/PS_Stratesko_P11_Portfolio_analiza_2012_13.pdf, 21.05.2016.)

- A. BCG matrica industrijskog rasta i tržišnog udjela
- B. McKinsey / GE matrica industrijske privlačnosti i poslovne snage
- C. ADL - portofolio matrica životnog ciklusa industrije i konkurentskog položaja

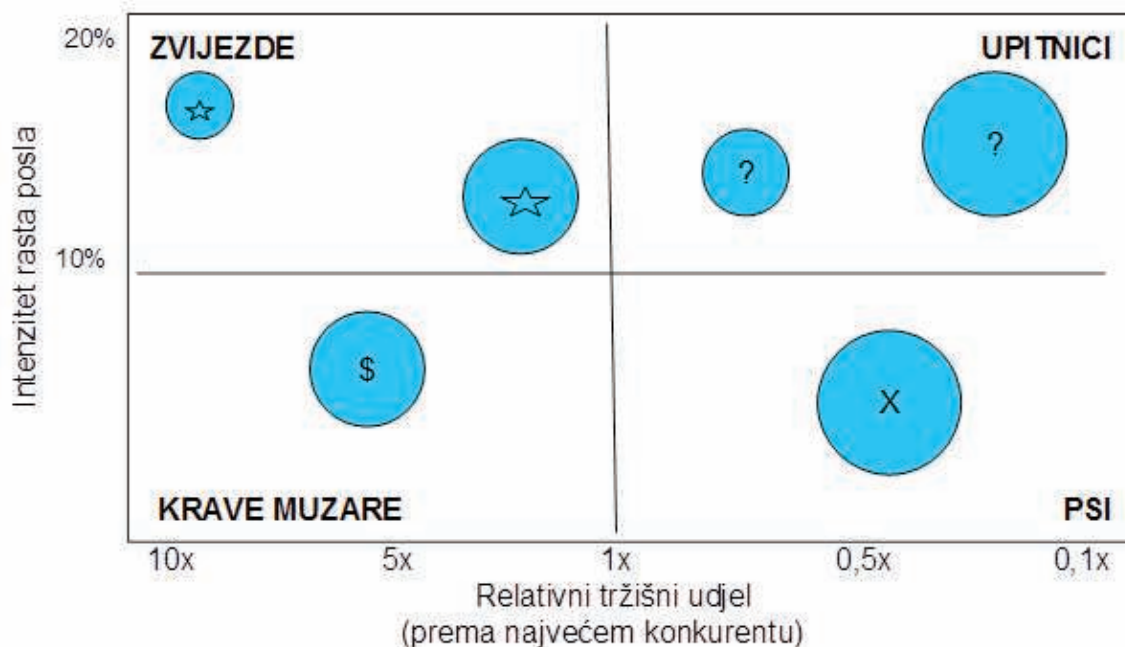
5.2.1. BCG matrica industrijskog rasta i tržišnog udjela

Konzultantska tvrtka Boston Consulting Group krajem šezdesetih godina prošloga stoljeća oblikovala je portofolio matricu industrijskog rasta i tržišnog udjela (BCG matrica) kao pomoć u strateškom odlučivanju, posebno u identifikaciji potrebe za kapitalom strateških poslovnih jedinica i optimizaciji tokova korporacijskog novca. (Web prezentacija: Debelić, B., Formuliranje strategije.)

Svaki krug na matrici predstavlja jednu stratešku poslovnu jedinicu; veličina kruga (površina) predstavlja financijsku veličinu posla iskazanu kao stratešku poslovnu jedinicu, dok pozicija na matrici predstavlja "uspješnost" pojedinih strateških poslovnih jedinica. Varijable koje iskazuju stopu rasta s jedne strane i relativni tržišni udio s druge strane predstavljaju osi četvero-kvadrantne matrice. Stopa rasta predstavlja relativne pokazatelje kretanja u cjelini, a varijabla relativni tržišni udio definirana je u odnosu na najvećeg (najznačajnijeg) konkurenta u djelatnosti promatranoj kroz SPJ.

Također, u BCG matrici od izuzetne važnosti su prosječne veličine koje dijele (vodoravno i okomito) kvadrante u kojima se pozicioniraju, radi određivanja "uspješnosti" pojedine strateške poslovne jedinice, a samim tim i ispunjavanje pretpostavki o različitim poslovnim strategijama.

Slika 6. BCG matrica



Izvor: web prezentacija: Debelić, B., Formuliranje strategije.

Kao što je vidljivo na slici, ovisno o svojoj dugoročnoj proizvodno-tržišnoj atraktivnosti i konkurentskoj poziciji, stratezijske poslovne jedinice mogu biti (Dujanić, 2006.):

- Zvijezde (stars)
- Krave muzare (cashcows)
- Upitnici (questionmarks)
- Psi (dogs)

ZVIJEZDE su stratezijske poslovne jedinice sa dugoročno visokom tržišnom atraktivnošću i visokom konkurentskom pozicijom. Strategije koje se odnose na zvijezdu sadrže izgradnju i investiranje.

KRAVE MUZARE su stratezijske poslovne jedinice sa dugoročno proizvodno-tržišnom atraktivnošću i visokom konkurentskom pozicijom. Ove jedinice donose kompaniji velike

iznose gotovine. Neke od strategija koje su vezane za krave muzare su : diferenciranje proizvoda, ciljanje na određene segmente tržišta, stabiliziranje cijena, smanjenje troškova i slično.

UPITNICI su proizvodi sa dugoročnom proizvodno-tržišnom atraktivnošću ali niskom konkurentnošću. Ovakav tip proizvoda poduzeće stavlja u iskušenje, jer, ako se poslovna jedinica razvije u „zvijezdu“, sve je u redu, a ako ne, onda „upitnik“ mora izaći iz portfolija.

PSI su strategijske poslovne jedinice s niskom dugoročnom proizvodno-tržišnom atraktivnošću i slabom konkurentskom pozicijom. Ova jedinica je neaktivna i kratkoročno i dugoročno.

Menadžment mora kontinuirano primjenjivati progres stavke jer se SPJ kreću iz jednog kvadranta portfolio matrice u drugi.

Slika 7. BCG novčani tokovi

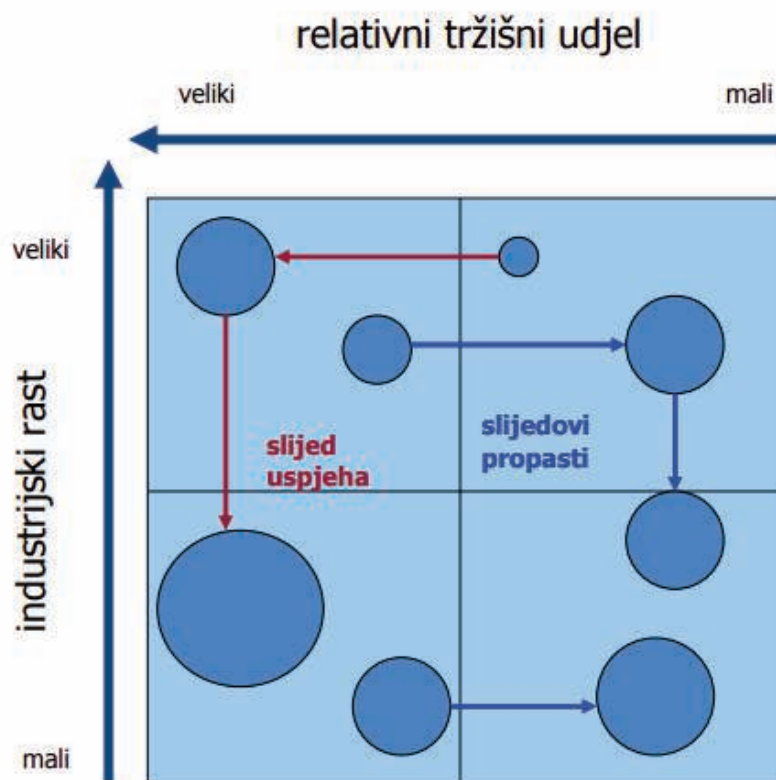
<p>ZVIJEZDA</p> <p>OSREDNJI POZITIVAN ILI NEGATIVAN NOVČANI TOK</p>	<p>UPITNICI</p> <p>VELIKI NEGATIVAN NOVČANI TOK</p>
<p>VELIKI POZITIVAN NOVČANI TOK</p> <p>KRAVE MUZARE</p>	<p>OSREDNJI POZITIVAN ILI NEGATIVAN NOVČANI TOK</p> <p>PSI</p>

Izvor: autor

Kao što je vidljivo sa slike, svaki proizvod je smješten u jedan od četiri kvadranta i pokazuje stopu rasta tržišta i relativni tržišni udio. Prvi kvadrant (UPITNICI) ima negativan novčani tok jer se poduzeća većinom uključuju na tržišta . Drugi kvadrant (ZVIJEZDE) ima osrednji pozitivan ili negativan novčani tok jer tek nastaje. Nastajanje ZVIJEZDE zahtijeva

veliko ulaganje gotovine. Kvadrantu KRAVE MUZARE pripada izuzetno veliki pozitivan novčani tok isključivo iz razloga što je to pozicija s visokim tržišnim udjelom na tržištu niskih stopa rasta. U ovome kvadrantu troškovi po jedinici su niski a profitne stope više. U kvadrantu PSI nalaze se proizvodi s malenim udjelom na tržištu koje imaju niske stope rasta. Ovaj kvadrant ne stvara gotovinu nego gubitak, te zbog toga ima osrednji pozitivan ili negativan novčani tok. Ukoliko se proizvod matricom kreće s desna na lijevo, tržišni udio će se povećati, samim time i industrijski rast. Suprotan slijed matrice nema učinka, on poduzeće vodi u propast.

Slika 8. Slijedovi uspjeha i slijedovi propasti



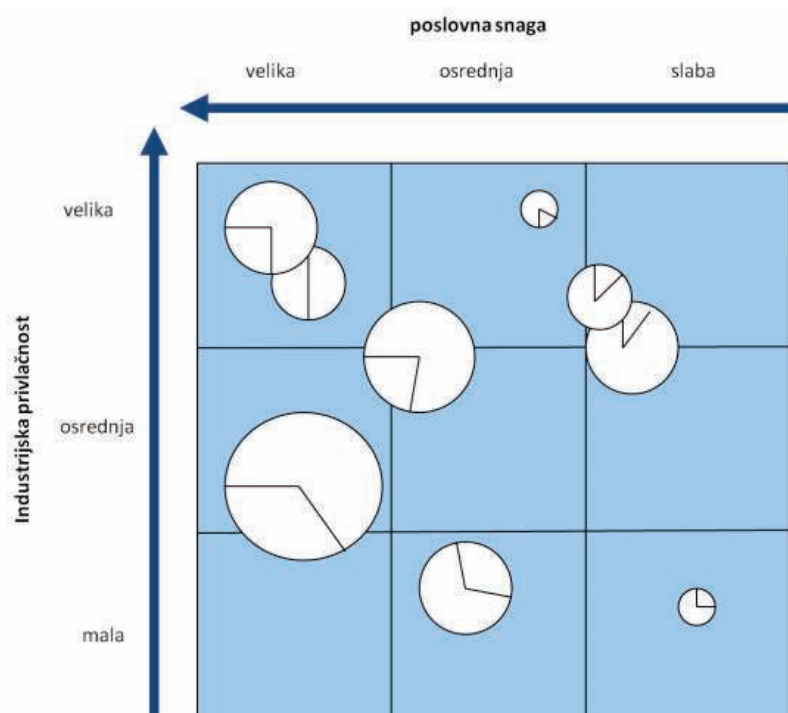
Izvor: <http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/2014-9-%20Korporativne%20strategije%20i%20portfolio%20analiza.pdf> (21.05.2016.)

5.2.2. McKinsey / GE matrica industrijske privlačnosti i poslovne snage

Ovu matricu razvili su analitičari General Electrica i konzultantske tvrtke McKinsey & Co. početkom sedamdesetih godina. McKinsey/GE matrica temelji se na dvjema složenim, izvedenim varijablama (Web prezentacija: Debelić, B., Formuliranje strategije):

- dugoročnoj privlačnosti industrije kao indikatoru dugoročnoga prosječnog profitnog potencijala koji postoji u djelatnosti za sve suparnike (nekontrolirani činitelji)
- poslovnoj snazi kao indikatoru relativne profitabilnosti strateških poslovnih jedinica korporacije u odnosu prema industrijskoj konkurenciji.

Slika 9. McKinsey/GE matrica



Izvor: <http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/2014-9-%20Korporativne%20strategije%20i%20portfolio%20analiza.pdf> (21.05.2016.)

McKinsey/GE matrica se sastoji od 9 kvadranta, ponekad se susreće i pod imenom devetostanična GE matrica. Kvadranti čine 3 zone (3x3 kvadranta) koji se prema odgovarajućoj poslovnoj politici nazivaju: zona rasta i izgradnje, zona držanja i održavanja, te zona žetve ili napuštanja. (<http://limun.hr/main.aspx?id=10124>, 20.05.2016.)

Slika 10. Strateške opcije McKinsey/GE matrice

Atraktivnost industrije	velika	Razvoj i zaštita položaja	Selektivni razvoj	Fokusiranje ili napuštanje
	osrednja	Selektivni razvoj i zaštita položaja	Probir poslovanja i tržišta	Fokusiranje ili napuštanje
	Mala	Zaštita položaja	Probir ili napuštanje	napuštanje
		doobar	prosječan	slab
		Poslovna snaga / konkurentni položaj		

Izvor: Oblikovano prema: Singer S., Oberman-Peterka S. (2009.) Poduzetničke strategije. Strateške opcije - portfolio analiza (web prezentacija)

Dakle, kvadranti koji su obojeni sivom bojom pripadaju zoni rasta i izgradnje, bijeli kvadranti pripadaju zoni držanja i održavanja, a crveni zoni žetve ili napuštanja.

Slika 11. Strateške preporuke svakom od kvadranta McKinsey/GE matrice



Izvor: <http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/2014-9-%20Korporativne%20strategije%20i%20portfolio%20analiza.pdf> (22.05.2016.)

Na slici su prikazane preporuke za svih devet kvadranta McKinsey/GE matrice. Preporuke su različite kod svakog kvadranta.

Slika 12. Tipovi neuravnoteženog portfelja

Osnovni problem	Tipični simptomi	Tipični strateški odgovori
Previše gubitnika	Nedostatan cash flow Nedovoljni profiti Nedovoljan rast	Napuštanje prodajom, likvidacijom ili/ "žetvom" "gubitnika" Pripajanje "proizvođača novca" Pripajanje "pobjednika"
Previše upitnika	Nedostatan cash flow Nedovoljni profiti	Napuštanje, likvidacija i/ili "žetva" odabranih "upitnika"
Previše proizvođača novca	Nedovoljan rast Pretjeran cash flow	Pripajanje "pobjednika" Stvaranje i razvijanje "upitnika" s izglednim potencijalom
Previše pobjednika na rastućim tržištima	Prekomjerna potreba za novcem Golema potreba za menadžmentom Nestabilni rast i profiti	Napuštanje nekih "pobjednika" ako je potrebno Pripajanje "proizvođača novca"

Izvor: <http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/2014-9-%20Korporativne%20strategije%20i%20portfolio%20analiza.pdf> (23.05.2016.)

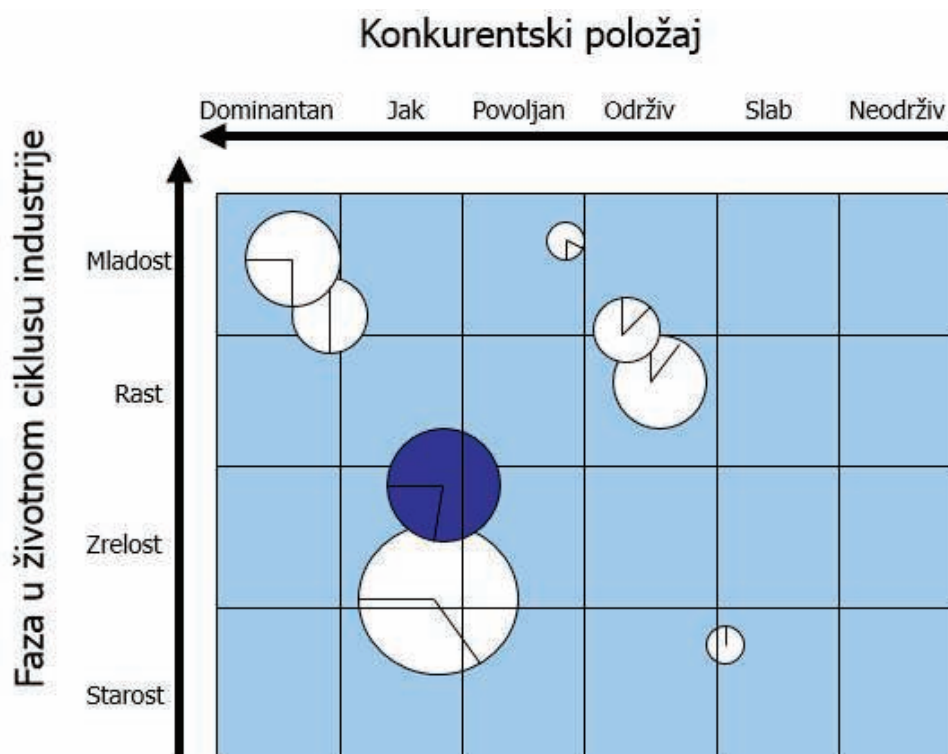
Slika prikazuje koji se sve problemi mogu pojaviti kod neuravnoteženog portfelja. Kao što je vidljivo, to mogu biti problemi koji su vezani uz previše gubitnika, upitnika, proizvođača novca ili previše pobjednika na rastućim tržištima. Za svaki problem prikazani su simptomi te strateški odgovori.

5.2.3. ADL portfolio matrica životnog ciklusa industrije i konkurentskog položaja

Tvrtka Arthur D. Little, Inc. (ADL) razvila je strukturiranu portfolio metodologiju za razmatranje strategija ovisnih o životnom ciklusu industrije. ADL portfolio matrica se primjenjuje u manjim poduzećima, u stratezijskim poslovnim jedinicama većih korporacija te u kombinaciji s drugim matricama. (Web prezentacija: Debelić, B., Formuliranje strategije.)

ADL matrica se oblikuje na način da se odredi stratezijska poslovna jedinica poduzeća, identificira faza u industrijskoj evoluciji za svaku SPJ, ocjeni konkurentski položaj svake SPJ te konačno, prikaže položaj SPJ na ADL matrici.

Slika 13. ADL portfolio matrica



Izvor: <http://web.efzg.hr/dok/OIM/dhruska/2012-%20Strate%C5%A1ka%20portfolio%20analiza.pdf> (21.05.2016.)

Slika prikazuje ADL matricu, koja ima svoje faze u životom ciklusu, a to su: mladost, rast, zrelost i starost. Dominantan konkurentski položaj ima iznimno jako i zaštićeno tehnološko vodstvo. Jak položaj ima jaku konkurentsku prednost te je u stanju slijediti vlastite konkurentske izbore neovisno o potezima konkurencije. Povoljan položaj očituje se konkurentskom prednošću na uskom ili širokom konkurentskom području. Održiv konkurentski položaj ističe konkurentnost bez mogućnosti diferencijacije od suparnika. Slab položaj je bez konkurentske prednosti, i posljednji, neodrživ položaj, je bez konkurentske prednosti i bez ikakvog izgleda.

Slika 14. ADL portofolio matrica



Izvor: oblikovano prema: http://www.efos.unios.hr/stratesko-upravljanje/wp-content/uploads/sites/126/2013/04/P13_portfolio-analiza_PS_2013_14.pdf (23.05.2016.)

Kao što prikazuje slika, svaki od ovih kvadranta ima svoju strategiju, strategiju povećanja tržišnog udjela, razvojnu, profitnu, strategiju smanjivanja imovine i tržišne koncentracije te strategiju likvidacije ili napuštanja.

ADL matrica ima svojih prednosti od kojih se ističu sljedeće (http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/PS_Stratesko_P11_Portfolio_analiza_2012_13.pdf, 21.05.2016.):

- dobar dijagnostički instrument strategijske analize
- namijenjena analizi djelatnosti složenog poduzeća
- omogućuje strukturiranje procesa oblikovanja željenog budućeg portofolija

Nedostaci se očituju u sljedećem (http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/PS_Stratesko_P11_Portfolio_analiza_2012_13.pdf, 22.05.2016.):

- upitnost koncepta životnog ciklusa kao strategijske dimenzije

- matricu je potrebno kombinirati sa drugim matricama kako bi se dobila potpunija slika o aktivnostima i portofoliju poduzeća

6. ZAKLJUČAK

Tema ovog završnog rada je portofolio strategija ali prije pojašnjenja značenja istog treba pojasniti pojedine pojmove koji se vežu uz portofolio strategiju. Riječ strategija nastala je od dva starogrčka pojma: stratos (vojska) i agein (voditi). Riječ strategija ima više značenja, no možemo istaknuti sljedeća dva strategija je način kako treba koristiti pojedine resurse da bi se iskoristile prednosti za minimiziranje teškoća pri stvaranju željenih učinaka; strategija je dakle plan koji se primjenjuje da bi se ostvarili željeni rezultati u borbi s protivnicima. Po jednom od određenja, ona je objedinjavajući okvir koji daje koherenciju i usmjerenje akcijama poduzeća kako bi se ostvarila i zadržala konkurentska prednost; uključuje glavne ciljeve, planove, politike, programe i aktivnosti, alokaciju ključnih resursa, kao i obrasce ponašanja poduzeća u interakciji sa okolinom.

Strateški menadžment je skup odluka i akcija koje određuju dugoročne rezultate poduzeća. Proces izrade i provedbe strategije uključuje 5 važnih koraka: izradu strateške vizije, utvrđivanje ciljeva, izradu strategije za ostvarivanje ciljeva i vizije, implementiranje i provođenje strategije te nadziranje razvoja i vrednovanje rezultata. Bitan čimbenik donošenja rezultata poduzeću je strategijsko planiranje. Kroz proces strategijskog planiranja, poduzeće utvrđuje svoje ciljeve, prioritete, definira mjere za procjenu uspješnosti ostvarenja tih ciljeva. Strateški plan se sastoji od četiri elementa: osnovna misija, strategijski ciljevi, determiniranje strategije te portofolio planiranje.

Nadalje, svaka strategija ima svoje pristupe, a to su :strategija low-cost dobavljača, strategija široke diferencijacije, strategija fokusiranog low-cost dobavljača, strategija fokusirane diferencijacije te strategija best-cost dobavljača. Svaki od ovih pristupa zauzima drukčiju tržišnu poziciju te zahtjeva različite pristupe vođenju.

Globalna, poslovna te funkcijska razina su razine strategija koje postoje u svakom poduzeću. Globalna strategija zauzima cijelo poduzeće, poslovna strategija odnosi se na poslovne jedinice, a funkcijska zauzima poslovno funkcijsko područje.

Portofolio strategija, tema ovog rada, bavi se alokacijom sredstava radi osiguranja najbolje bilance u jednoj grupi poduzeća. Pomoću ove strategije poduzeća raspodjeljuje sredstva između različitih poslovnih jedinica. S druge strane, portofolio analiza ima velik doprinos u

olakšavanju problema strateškog planiranja tvrtke. Ona daje procjenu strateškog položaja neke strateške poslovne jedinice u sadašnjosti, te procjenu strateških promjena koju bi strateška poslovna jedinica htjela učiniti.

Portofolio matrice menadžeru pomažu pri donošenju odluke. Tri najznačajnije matrice koje se koriste pri analiziranju podataka su: BCG matrica industrijskog rasta i tržišnog udjela, McKinsey / GE matrica industrijske privlačnosti i poslovne snage, te ADL - portofolio matrica životnog ciklusa industrije i konkurentskog položaja. Svaka od njih ima svoje karakteristike, prednosti i nedostatke koje pomažu pri donošenju odluka.

Bijana Petica
(potpis studenta)

POPIS LITERATURE

1) KNJIGE

Dujanić M., Osnove menadžmenta, Veleučilište u Rijeci, Rijeka, 2006., str.40-42; 49-56

Thompson Jr., Arthur A., Strickland III, A.J., Gamble, John E., Strateški menadžment, MATE d.o.o. Zagreb, 20008., str. 17-42; 115-137.

2) ČLANCI

Žic, S., Hadžić H., Ikonić M., (2009.).Portfolioanalysis – a useful management tool.*Tehnički vjesnik*, Vol. 16 No. 4. Dostupno na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=70745 (17.05.2016.)

Rudelj S., (2009.)Preferirana organizacijska kultura i strateško planiranje u srednjim i velikim poduzećima. *Ekonomski Vjesnik / Econviews : Reviewofcontemporarybusiness, entrepreneurshipandeconomicissues*, Vol.XXV No.1. Dostupno na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=126276 (17.05.2016.)

3) WEB PREZENTACIJE

Debelić, B., Formuliranje strategije. Dostupno na:<http://www.pfri.uniri.hr/hr/> (12.05.2016.)

Singer S., Oberman-Peterka S., Poduzetničke strategije, Strateške opcije - portfolio analiza. Dostupno na : <http://www.efos.unios.hr/> (13.05.2016.)

4) OSTALI IZVORI

Debelić B., Uvodno o strateškom menadžmentu. Dostupno na:<http://www.pfri.uniri.hr/hr/>(13.05.2016.)

Čičin-Šain D., Strateško planiranje,
http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_08.pdf
(11.05.2016.)

Oberman, Peterka S., Portfolio analiza, Poduzetničke strategije/Strateško upravljanje, 2012.
URL:
http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/PS_Stratesko_P11_Portfolio_analiza_2012_13.pdf
(17.05.2016.)

Tipurić D. prof. dr.sc., Strateški menadžment, Sveučilište u Zagrebu, ekonomski fakultet.
URL: <http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/2014-1-%20Uvod%20u%20strate%C5%A1ki%20menad%C5%BEment.pdf> (11.05.2016.)

Tipurić D., prof.dr.sc., Korporativne strategije i strateška portfolio analiza, Sveučilište u zagrebu, ekonomski fakultet. URL: <http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/2014-9-%20Korporativne%20strategije%20i%20portfolio%20analiza.pdf> (16.05.2016.)

Cingula M., Klačmer M., (2006.). Strategijski menadžment. Sveučilište u Zagrebu, fakultet organizacije i informatike Varaždin. Dostupno na:
http://www.scribd.com/doc/75799587/skripta-STRATEGIJSKI-MENAD%C5%BDMENT?gws_rd=ssl (20.05.2016.)

<http://webhosting-wmd.hr/rjecnik-pojmovi-p/web/portfeljna-strategija> (11.5.2016.)

<http://limun.hr/main.aspx?id=10124> (22.05.2016.)

<http://limun.hr/main.aspx?id=10161&Page=2> (22.05.2016.)

POPIS SLIKA

Slika 1. Wheelen-Hungerov model strategijskog menadžmenta.....	7
Slika 2. Proces stvaranja i provedbe strategije	8
Slika 3. Pet generičkih konkurentskih strategija	15
Slika 4. Razine strategije	20
Slika 5. Razine strategije	22
Slika 6. BCG matrica	29
Slika 7. BCG novčani tokovi.....	30
Slika 8. Slijedovi uspjeha i slijedovi propasti	31
Slika 9. McKinsey/GE matrica	32
Slika 10. Strateške opcije McKinsey/GE matrice.....	33
Slika 11. Strateške preporuke svakom od kvadranataMcKinsey/GE matrice	34
Slika 12. Tipovi neuravnoteženog portfelja	35
Slika 13. ADL portfolio matrica	36
Slika 14. ADL portfolio matrica.....	37